МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

_____
(підпис)
“___”_____2024_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку поштових послуг»

Виконавець:
Студентка 45 групи, 4 курсу, ФМОІТ
Бурорічна Евеліна Андріївна

_____

Науковий керівник:
К.псих.н., старший викладач
Осичка Олена Василівна

_____

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП……..….3

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА……..5

1.1 Сутність поняття «конкурентоспроможність» підприємства…..5

1.2 Місце та роль управління конкурентоспроможністю в системі управління підприємством……...11

1.3 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства…16

РОЗДІЛ ІІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Нова Пошта..25

2.1 Сучасні тенденції розвитку галузі поштового зв’язку України….25

2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта»……33

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»…….41

2.4 Напрямки удосконалення системи управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» та оцінка ефективності запропонованих заходів……46

ВИСНОВКИ…….55

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..57

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що конкуренція на підприємстві завжди є однією з основних функцій. Управління конкурентоспроможністю стає критично важливим компонентом загального менеджменту підприємства, адже від цього залежить його здатність виживати на ринку. В сучасних умовах, зокрема під час пандемії COVID-19, відновлення після неї, та військової агресії проти України, підприємства мають оперативно адаптуватися до ринкових змін. Це необхідно для збереження конкурентних позицій і оптимізації механізмів управління конкурентоспроможністю, що є однією з ключових складових їхньої діяльності.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати конкретні заходи, спрямовані на збільшення кількості клієнтів та збільшення виручки.

Метою дипломної роботи є дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та висунення пропозицій з необхідних напрямів, які допоможуть підвищити ефективність його конкурентоспроможності. У ході виконання даної роботи ми ставили перед собою наступні завдання:

- визначити сутність поняття «конкурентоспроможність» підприємства;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку галузі поштового зв’язку України;
- надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити стан конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»;
- запропонувати напрямки удосконалення системи управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є ресторан ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є управління конкурентоспроможністю ТОВ «Нова Пошта» та засобів її покращення.

Під час проведення дослідження використовувалися наступні методи наукового пізнання: абстрактно-логічний метод; статистично-економічні групування: використовувалися для обробки статистичних даних щодо діяльності ТОВ «Нова Пошта», його конкурентів та ринкових умов; табличний метод, застосовувався для систематизації, організації та аналізу отриманих даних у вигляді таблиць. Ці методи дозволили систематизувати та аналізувати інформацію з метою досягнення поставлених цілей дослідження щодо конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та визначення шляхів її підвищення.

Інформаційне забезпечення: нормативно-правове забезпечення, яке включає в себе норми і правила, що регулюють працю на підприємстві; фінансова та статистична звітність підприємства, яка відображає фінансовий стан і результати діяльності; матеріали науково-практичних конференцій та спеціалізовані періодичні видання, які містять результати наукових досліджень і практичний досвід у сфері конкурентоспроможності підприємств.

Структура роботи: бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний обсяг роботи: __59__ сторінок, _27__ таблиць, _21_ рисунок. Список використаних джерел складається з __30__ найменувань.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «конкурентоспроможність» підприємства

Однією з найважливіших складових механізму функціонування ринкової економіки є конкурентоспроможність підприємства. Відмінності в роботах вчених пояснюються тим, що вони розглядають конкурентоспроможність суб'єкта діяльності через призму конкурентного статусу, рівня, позиції та самої конкурентоспроможності продукції. Також, вони аналізують це у контексті різних ринкових середовищ, таких як внутрішньо-регіональне, національне та світове.

Таблиця 1.1

Деякі визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Зміст визначення
Пахомов Ю.М.	Підприємство, яке тривалий час може залишатися прибутковим за умов відкритої економіки [1, с. 95].
Гетьман О.О.	Спроможність підприємства займати визначену ринкову нішу в певний період часу [2, с. 22].
Тридід О.М.	Оцінка внутрішнього потенціалу (стану) підприємства відносно конкурентів [3, с. 129].
Ламбен Ж.-Ж.	Можливість кращого, ніж у конкурентів, задоволення потреб покупців [4, с. 86].
Портер М.	Можливість досягати конкурентних переваг і утримувати їх у певних сферах [5, с. 101].

Відмінності в наукових роботах пояснюються тим, що конкурентоспроможність суб'єкта діяльності часто ототожнюється з такими поняттями, як конкурентний статус, конкурентний рівень, конкурентна позиція та конкурентоспроможність продукції. Крім того, це зумовлено обмеженням поняття системою внутрішньо-регіональних, національних та світових ринкових середовищ.

Завдяки науковому підходу та розвитку економічних досліджень, концепція конкурентоспроможності підприємств пройшла шлях від теорії меркантилізму до теорії інтелектуального лідерства. Цей шлях обумовлений

обґрунтуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність конкуренції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Теорії конкурентоспроможності підприємства

Теорія (представники)	Зміст
Теорія абсолютних переваг (Адам Сміт, Девід Рікардо, Джон Стюарт Мілль)	При абсолютній перевазі в одному виробництві та відсутності ефективності у виробництві іншого товару, країни (не менше двох) можуть згрупуватися та мати абсолютні переваги на основі обміну товарів, при виробництві яких є недоліки [6, с. 323].
Теорія еволюції (Йозеф Алоїз Шумпетер)	Визначається людським фактором, який формується в конкретному часі та середовищі. На діяльність впливає рівень освіченості та культури, економічний розвиток та інші фактори [7, с. 135].
Теорія конкурентних переваг (Майкл Юджин Портер)	Країна досягає міжнародного успіху в галузі завдяки взаємодії конкурентних переваг у чотирьох національних детермінантах: факторних умовах; умовах попиту; споріднених та обслуговуючих галузях; стратегії фірми, її структурі та конкуренції, − з'єднаних у динамічну систему (ромб) [8, с. 27].
Теорія меркантилізму (Томас Ман, Антоніо Серра, Антуан Монкретьен де Ваттевиль)	Підтримка та захист держави збільшують конкурентоспроможність суб'єкта на зовнішньому ринку, забезпечуючи цим активний торговельний баланс [9, с. 118].
Теорія рівноваги (Альфред Маршал)	Якщо рівноважна ціна нижче ціни на ринку, тоді пропозиція перевищить попит і ціна буде знижуватись. Відповідно, якщо на ринку ціна нижче рівноважної, то попит перевищить пропозицію і ціна буде збільшуватися [9, с. 121].
Теорія інтелектуального лідерства (Гері Хамел, Коімбатур Крішнарао Прахалад)	Використання нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів стали новими чинниками конкуренції. Розпочиналась на етапах проектування нових потреб суспільства [9, с. 122].

При об'єднанні теорії абсолютних переваг Адама Сміта, еволюційної теорії Йозефа Шумпетера та концепції інтелектуального лідерства Гарі Хамела та Коімбатура Прахалада виникає можливість оцінювати та обґрунтовувати конкурентоспроможність підприємства як стратегічно важливий метод ефективного розвитку економічної системи [9, с. 301].

Український економіст Михайло Туган-Барановський запропонував важливу теорію, відому як "соціальна теорія розподілу", що стосується розподілу доходів. Він описав конкурентоспроможність як норму прибутку і

показав, що зміна прибутку та заробітної плати залежить від двох факторів: зростання продуктивності суспільної праці (економічний фактор) і соціальної сили робочого класу (соціальний фактор). Водночас зацікавленість працівників у отриманні прибутку залежить від їхньої участі в процесі розподілу та власності на засоби виробництва. Цей підхід істотно враховує соціальні аспекти розвитку конкурентоспроможності підприємств [10, с. 298].

За допомогою теоретичних досягнень відбувалася еволюція економічних концепцій стосовно конкурентоспроможності підприємств. У зв'язку з обмеженою доступністю інформації про конкурентоспроможність підприємств у минулому, виникали труднощі в розумінні таких понять, як конкуренція на рівні підприємства, конкурентні переваги, потенціал, статус та імунітет. З метою розкриття їх сутності ми розглянемо базову термінологію на основі сучасних досліджень та робіт, які лягли в основу вивчення цих понять.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає конкуренцію як змагання між суб'єктами господарювання з метою отримання переваг завдяки власним досягненням, що дозволяє споживачам та іншим суб'єктам господарювання вибирати серед різних продавців та покупців, тоді як окремий суб'єкт господарювання не може самостійно встановлювати умови на ринку [11].

Конкурентний потенціал визначається як база, на якій компанія може зберігати і збільшувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [13, с. 47]. Конкурентний статус є комплексною порівняльною характеристикою підприємства в порівнянні з конкурентами, що відображає його внутрішній потенціал, позицію на конкурентних сегментах ринку та здатність утримувати цю позицію під впливом дестабілізаційних факторів зовнішнього середовища [14, с. 115].

У сучасних дослідженнях конкурентний імунітет визначають як здатність суб'єкта не лише успішно конкурувати, а й протистояти потенційним зовнішнім та внутрішнім ризикам. Крім того, ця здатність полягає в здатності динамічно відновлюватися після деструктивних подій завдяки наявності

внутрішніх ресурсів і активів, які можуть бути використані, навіть якщо раніше не були задіяні або використовані [15, с. 108].

Кожен з наведених термінів прямо пов'язаний з конкурентоспроможністю підприємства та впливає як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище суб'єкта. Забезпечення рівня та підвищення імунітету, статусу та розширення переваг дозволяє підприємству здобути конкурентний потенціал у майбутньому та зайняти стійку позицію на ринку в довгостроковій перспективі.

Умови конкуренції за таких обставин сприяють оптимальному використанню потенціалу та сприяють раціоналізації поведінки господарюючих суб'єктів. Відповідно до досліджень, конкуренція є однією з ключових складових ринкових аналізів, що створює базу для формування стратегій та тактики діяльності на ринку.

Конкуренція, що походить від латинського слова "concurrentia" (змагання, суперництво), - це економічний процес взаємодії між виробниками з метою отримання найвигідніших умов виробництва, продажу товарів та досягнення максимального прибутку [9, с. 14].

Є безліч трактувань економічної конкуренції, і автори ліберальної концепції стверджують, що це самостійний механізм регулювання виробництва, причому роль держави в цьому контексті є мінімальною. Засновниками цієї теорії є Адам Сміт і Девід Рікардо, а серед наслідувачів великий внесок зробили Фрідріх Гаєк та Едвард Чемберлін. У той же час автори соціально-економічної концепції аргументують важливість наявності державного регулювання та посилення його соціальної складової [6, с. 332; 16, с. 18].

Конкуренцію вперше систематизовано описав Адам Сміт як базовий рушійний механізм, що впливає на економічний стан. Він характеризує конкуренцію як своєрідну форму цілеспрямованих дій суб'єктів ринку, спрямовану на досягнення власних цілей, перш за все, через їхнє суперництво.

Сміт звертає увагу на поведінку суб'єктів та їхню реакцію на дії конкурентів [6, с. 123].

Досліджуючи конкуренцію, вченими була представлена термінологія в їхньому розумінні й описана у власних роботах (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція»

Автор	Визначення
М. Ю. Портер	«Суперництво між вже діючими фірмами, що виробляють аналогічну продукцію, яку продають на одних і тих самих ринках.» [5]
А. Сміт	«Товари значно частіше обмінюються, а тому й порівнюються з іншими товарами, ніж із працею. Отже, природніше розцінювати їхню мінову вартість кількістю якогось іншого товару, а не кількістю праці, яку можна на них купити.» [6, с. 5]
Й. А. Шумпетер	«Визначає належне кількісне вираження усіх категорій вартості.» [7, с. 142] «Аналогічні до вдосконалення виробничого процесу наслідки має також заміна одного товару виробничого призначення чи споживчого товару іншим, призначеним для тієї самої або близької мети, але дешевшим.» [7, с. 134]
Ф. А. Гаєк	«Система, яка дає змогу звести нанівець владу однієї людини над іншою.» [16, с. 3]
Дж. В. Робінсон; Д. Аджемоглу	«Низка реакцій і контрреакцій одна зі сторін часом може обігнати іншу й вивести нас із коридора, ..., змагання між суспільством і державою, між елітами і не-елітами не дадуть нульового результату і що кожна сторона постійно прагне повалити і знищити іншу.» [17, с. 63] «Конкуренція з правителем призводить до ситуації, коли землероб кидає землеробство, а торговець − торгівлю.» [17, с. 100]

Майкл Портер в своїх працях "Конкуренція" та "The Five Competitive Forces That Shape Strategy" надав найбільш повне та теоретично-практичне обґрунтування конкуренції. Завдяки своїм науково-економічним досягненням, Портер розвинув модель конкурентних сил, яка широко використовується для аналізу та визначення перспективності в галузі або для окремого суб'єкта.

Модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера характеризує динаміку конкурентної позиції підприємства в окремій галузі, визначаючи відповідність його внутрішнього стану дії сил зовнішнього середовища. Ця модель дозволяє розуміти, як сили, що діють у конкурентному середовищі, впливають на можливості та стратегії підприємства.

Конкуренція за економічною теорією має як позитивні, так і негативні сторони (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Позитивні та негативні риси конкуренції

Позитивні	Негативні
Рушійна сила економічного процесу	Економічний занепад виробництва
Інноваційний прогрес	Банкрутство
Економія ресурсів	Нераціональне використання ресурсів
Систематична зміна асортименту	Безконтрольна конкуренція
Науково-технічний прогрес	Безробіття

Різні думки щодо термінології конкурентоспроможності підприємства були доведені вченими, тому застосовуються загальні принципи (рис. 1.1). Один з таких принципів - управління конкуренцією над конкурентоспроможністю суб'єкта діяльності [9, с. 255].

Рис. 1.1 П'ять сил, які формують конкуренцію в галузі [8, с. 27]

Під метою конкурентоспроможності підприємства слід розуміти можливість ефективного здійснення економічної діяльності та досягнення прибутковості, дотримуючись умов існування в ринковому середовищі.

Завдання конкурентоспроможності підприємства можна охарактеризувати як необхідність підвищення рівня його компонентів з метою отримання вищої нагороди.

Об'єктами конкурентоспроможності підприємства є: цілі функціонування і розвитку соціально-економічних систем; задачі по зміцненню конкурентоспроможності підприємств; фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств; стратегії розвитку підприємств; конкурентні переваги та пріоритети; процеси та технології; потенціали; маркетингові комунікації; споживачі; функціонально забезпечуючі підсистеми; конкуренти; продукти та товари; людський, технічний, фінансовий та інші капітали; складові організаційного розвитку підприємств (цінності, організаційна культура, культура організації, управлінський профіль, організаційна поведінка); працівники підприємств, колективи; центри відповідальності.

1.2 Місце та роль управління конкурентоспроможністю в системі управління підприємством

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це комплекс послідовних та цілеспрямованих заходів, які взаємодіють з основними підсистемами (цільовою, забезпечення, функціональною та керуючою), що регулюють вибір стратегії розвитку підприємства. Ці заходи забезпечують конкурентоспроможність підприємства та його продукції на вітчизняному і світовому ринках, а також сприяють підтримці стабільної фінансової стійкості [22, с. 84].

Аналізуючи термінологію, запропоновану вченими для дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства (табл. 1.5), з точки зору процесного підходу, управління конкурентоспроможністю розглядається як процес реалізації певного набору управлінських функцій. Ці функції включають цілепокладання, планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності, спрямованої на формування конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності підприємства як суб’єкта економічної діяльності. Об’єктами управління конкурентоспроможністю є не лише продукція, а й фінансова,

виробнича, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, технологічна забезпеченість та організаційна структура підприємства.

Таблиця 1.5

Визначення управління конкурентоспроможністю підприємства з точки зору процесного підходу

Автор	Визначення
Драган О. І.	Система послідовних цілеспрямованих дій у взаємозв'язку з основними підсистемами (цільової, забезпечення, функціональної та керуючої), які регулюють процес вибору стратегії розвитку підприємства, забезпечують конкурентоспроможність підприємства та продукції на вітчизняному і світовому ринках та сприяють стабільній фінансовій стійкості [22, с. 84].
Галелюк М. М	Конкретна функція менеджменту, яка реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи [23, с. 15].
Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І.	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у цій сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності [24, с. 131].
Бондаренко Г. С.	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу [25, с. 6].
Піддубний І. О., Піддубна А. І.	Напрям менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності [26, с. 58].

За А. Файолем, управління визначається як ієрархічно організована діяльність, що дозволяє визначити оптимальний спосіб групування робіт, розподіл повноважень і відповідальності на різних рівнях організації [27, с. 132]. І. Адізес підкреслює важливість чотирьох функцій, необхідних для ефективної діяльності організації: виробництво результатів, заради яких існує організація і які визначають її прибутковість; адміністрування для забезпечення ефективності; підприємництво, яке забезпечує управління змінами; та інтеграція – об'єднання елементів організації для забезпечення її довготривалої діяльності [28, с. 13].

Функції управління – це види діяльності, спрямовані на об'єкт, які визначаються кооперацією та розподілом виконуваної роботи серед управлінського персоналу. Кожна функція включає послідовність взаємопов'язаних дій, необхідних для виконання певної ролі в управлінні [29, с. 51]. Серед видів управління можна виділити: підприємницьке, державне, освітнє, виробниче, господарське, економічне, управління суспільством, управління персоналом тощо.

Підсумовуючи, можна виділити елементи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв’язок (рис. 1.2).

Рис. 1.2 Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Повертаючись до управління конкурентоспроможністю підприємства, зазначимо, що особливого значення воно набуває в критичних періодах

економічного середовища. Виділяють зовнішні та внутрішні фактори впливу на управління конкурентоспроможністю (рис. 1.3).

Рис. 1.3 Зовнішні та внутрішні фактори впливу при управлінні конкурентоспроможністю підприємств

Ключовими факторами впливу на підприємстві є [30, с. 620]: скорочення платоспроможного попиту, економічне розподілення коштів споживачів, зростання цін на ресурси, недосконалі правові механізми господарювання, порушення функціонування ринку робочої сили. Тому при формуванні якісної системи управління конкурентоспроможністю підприємства важливо орієнтуватися на зміну цих факторів.

Система досягає чіткої організованості та визначеності завдяки наступним методам: економічному (економічне планування та бюджетування, матеріальне заохочення), соціально-психологічному (моральне заохочення,

соціальне планування), адміністративному (дисциплінарні та організаційні методи) [30, с. 631].

За допомогою даних методів вибудовується алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.4).

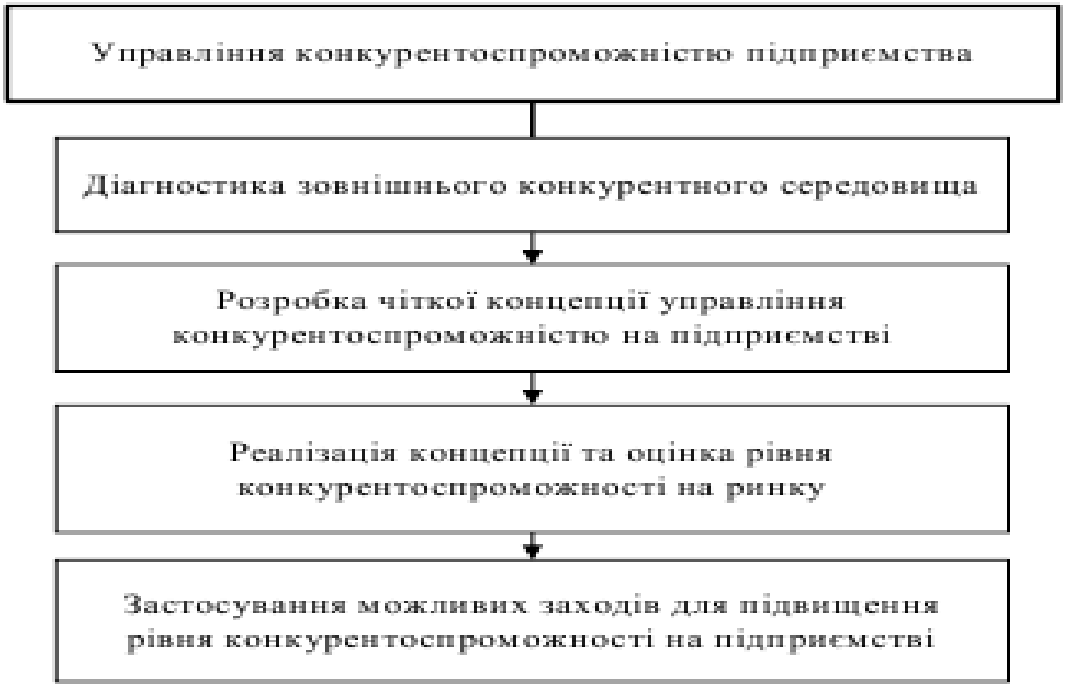


Рис. 1.4 Алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємства

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1.5).

Рис. 1.5 Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства має включати наступні дії:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в галузі й на ринку (діагностика зовнішнього конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в галузі);
- діагностика конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів: конкурентне позиціонування підприємства (вибір стратегічних господарських підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі): оозробка чіткої концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю на підприємстві (встановлення мети, планування, прийняття рішень);
- реалізація концепції та конкурентної стратегії підприємства (організація діяльності, оперативний вплив, мотивація, контроль);
- оцінка рівня конкурентоспроможності на ринку та застосування можливих заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності на підприємстві.

Проаналізувавши вищезазначену інформацію, можна додати, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес, спрямований на формування, реалізацію та підтримку конкурентоспроможності, розвиток і забезпечення конкурентних переваг, а також консолідацію дій та протидій факторам впливу на систему.

1.3 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Методи аналізу ринкових позицій підприємства розділяють на формальні та матричні моделі, під "формальними моделями" розуміються ті, що використовуються у термінології економіко-математичних методів для відображення економічних процесів і явищ. У сучасній ринковій економіці поняття моделі широко використовується для розроблення стратегій, не обов'язково математично формалізованих, але таких, що відображають динаміку процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У таблиці 1.6 представлено формальні моделі аналізу окремих аспектів бізнесу, їх переваги та недоліки, а також рекомендації щодо їх використання.

Таблиця 1.6

Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності підприємства

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
Модель конкурентної переваги М. Портера	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	За наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами; концентрація тольки на одному виді стратегії.	Важливе та необхідне
Модель продукт-ринок І. Ансофа	Дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характер його дій на ринку	Для проведення аналізу потрібні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; ймовірні проблеми зі збором даних.	Важливе та необхідне
Модель накопиченгого досвіду	Дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва; дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному та й тому ж ринку та виявити необхідність зміни стратегії.	Для секторів економіки та ринків з низькими темпами розвитку, збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту.	Можливе для окремих секторів економіки
Модель життєвого циклу товарів	Знання стадій життєвого циклу товарів дає можливість планувати та оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства.	Ускладнюється визначення фази в якій перебуває попит на той чи іншій товар у випадку коли модель є нетрадиційною (при відсутності окремої фази)	Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній стратегічній зоні господарювання.

Модель М. Портера базується на стійкості позицій підприємства на ринку, що визначається витратами на виробництво й продаж продукції, унікальністю товару та сферою конкуренції. Підприємство має можливість обрати масштаб конкуренції: увесь ринок чи окремий його сегмент.

Для вирішення цього питання використовується схема залежності між часткою ринку та рентабельністю підприємства, запропонована М. Портером (рис. 1.6).

Рис. 1.6 Залежність між рентабельністю підприємства та часткою ринку

Метод ситуаційного SWOT-аналізу (рис. 1.7) є першим етапом стратегічного планування і полягає в прийнятті зусиль для перетворення слабкостей у силу, а загроз у можливості; розвитку сильних сторін підприємства відповідно до їхніх обмежених можливостей.

Рис. 1.7 Ситуаційний SWOT-аналіз

PEST-аналіз використовується для оцінки впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства. Цей метод аналізу дозволяє оцінити зовнішнє середовище організації та визначити чинники, які можуть вплинути на стратегічне планування та процеси ухвалення рішень.

Дослідження управління конкурентоспроможністю послуг проводиться шляхом оцінки порівняльних переваг якості та ціни послуг, що надає

підприємство. Для цього використовуються такі параметри, як асортимент, споживчі властивості послуг, умови їх надання та швидкість, маркетингова кампанія, рівень ризику та консультаційне обслуговування. Цей метод ґрунтується на об'єктивній оцінці даних сукупності індивідуальних думок певної кількості залучених експертів, які є споживачами послуг.

Для визначення рівня якості або вартості послуг використовується 50-бальна шкала оцінки, де 10 балів відповідають низькому рівню, 20 балів - рівню нижчому за середній, 30 балів - середньому рівню, 40 балів - рівню вищому за середній, а 50 балів - високому рівню. Також проводиться порівняння рівня якості або вартості з конкурентами.

Модель накопиченого досвіду, що спрямована на формування стратегії з метою мінімізації витрат, базується на тому, що більша частка участі підприємства у конкретному секторі економіки призводить до накопичення більшого обсягу виробництва, а отже, до зниження витрат на одиницю продукції. Ця модель враховує, що досягнення конкурентноспроможних витрат залежить від позиціонування підприємства в конкретному секторі економіки і на ринку. Хоча цей підхід є практичним, він застосовний лише в тих секторах економіки, де витрати відіграють ключову роль.

За допомогою моделі життєвого циклу товару можна розробити стратегію в сфері «продукт-ринок» на підприємстві. Ця модель дозволяє планувати виробництво різних продуктів, які знаходяться на різних етапах їх життєвого циклу: дослідження (виникнення), введення на ринок, зростання, насичення та падіння. Кожній з цих стадій відповідає відповідний обсяг реалізації (прибутку), який відображається на вісі ординат, тоді як час розташовується на вісі абсцис. Це дозволяє підприємству розробляти стратегії для кожного продукту на різних етапах його життєвого циклу (рис. 1.8).

Рис. 1.8 Крива життєвого циклу товару

Модель життєвого циклу товару (ЖЦТ) визначається для кожного продукту окремо, оскільки тривалість і характер кожної з фаз циклу залежать від різних факторів. ЖЦТ передбачає певну послідовність фаз, але вплив організації або зовнішніх чинників може змінювати цей процес. Іноді ЖЦТ може мати нетрадиційну структуру, наприклад, може бути пропущена фаза впровадження чи фаза зрілості, що ускладнює визначення фази, на якій перебуває попит на товар. Модель ЖЦТ допомагає в формуванні прогнозів розвитку попиту на продукцію.

Модель ЖЦТ є важливою складовою формальних методів дослідження і дозволяє підприємству зберігати та розширювати свої конкурентні переваги в майбутньому. Вона базується на концепції життєвого циклу, яка допомагає в оцінці рівня розвитку технології та результатів її використання, що в свою чергу сприяє ефективному розподілу коштів та їх інвестуванню в передові технології виробництва. Ці методи застосовуються компаніями, які прагнуть зберегти та збільшити свої конкурентні переваги.

Переваги і недоліки, а також доцільність застосування матричних методів представлено в таблиці 1.7.

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) є дуже корисним інструментом для визначення стратегічної позиції підприємства по кожному з його стратегічних економічних елементів та напрямку діяльності. Цей метод

Таблиця 1.7

Матричні (портфельні) методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність використання
Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ)	Висока придатність для вироблення стратегій; можливість деталізації стратегічних проблем підприємства; є основою для аналізу взаємодії між різними напрямами діяльності і різних стадій розвитку кожного напряму діяльності.	Оцінка стратегічних позицій бізнесу, стратегічних економічних елементів здійснюється лише за двома характеристиками; темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку.	Можливе нечіткість рекомендацій; важко визначити важливість факторів; різні підходи до оцінки СПБ
Метод (модель) МакКінсі	Широка сфера застосування порівняно з матрицею BCG; диференційована оцінка підприємства; детальний аналіз привабливості ринку і за рахунок збільшення кількості оціночних факторів.	Не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення.	Можливе
Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)	Застосування стратегії системи якісних і кількісних показників дозволяє обґрунтувати стратегічний вибір; забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних СПБ підприємства; позиціонування на різних фазах ЖЦП	Застосування (здебільшого) в капіталомістких галузях промисловості; відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці; суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів для оцінки показників; неточність результатів порівняння СЗГ, які належать до різних галузей	Можливе, але обмежене
Метод ADL	Конкретизація стратегічного аналізу; можливість визначення призначення, ринків, позиції та внесків кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель; отримання багатоваріантної моделі опису портфеля підприємства, яка дозволяє розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямів бізнесу підприємства	Проблематичність визначення відрізку шляху реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного розвитку ринку; алгоритмічність і схематичність що може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилкових рішень; ігнорування інноваційних стратегій	Можливе

продовження таблиці 1.7

Модель Hofer/Schendel	Дозволяє здійснити позиціювання існуючих видів бізнесу, визначити та сформулювати ідеальний набір із цих видів бізнесу	Основні стратегії в моделі відповідають одночасно декільком клітинкам матриці. Не розглядаються відмінності між сильними, середніми та слабкими видами бізнесу	Можливе
Метод PIMS	Завдяки використанням емпіричного матеріалу можна скоротити розрив між абстрактним (теоретичним) і конкретним (модель дозволяє виміряти відносну якість продукту	Об'єктом дослідження здебільшого є організації, які вже завоювали певні позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях,	Можливе, але обмежене

дозволяє вибрати оптимальну стратегію для виробництва і реалізації продукції, а також оптимізувати перерозподіл фінансових потоків між різними стратегічними елементами.

Матриця БКГ є основою цього методу і допомагає виробити стратегічні альтернативи для діяльності підприємства в межах його окремих стратегічних економічних елементів та бізнесу (рис. 1.9).

Удосконаленим варіантом матриці БКГ є матриця МакКінсі. Вона будується з метою визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних зон господарювання (СЗГ). Її аналіз дозволяє оцінити портфель продукції підприємства і сформувати стратегію по кожному напряму діяльності (продукту, СПБ, СЕЕ, СЗГ). Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, яка вказує, що слід робити з даним продуктом (напрямом діяльності, СЗГ, СПБ), а саме:

1. реалізувати стратегію зростання;
2. реалізувати стратегію збереження;
3. реалізувати стратегію виходу з ринку.

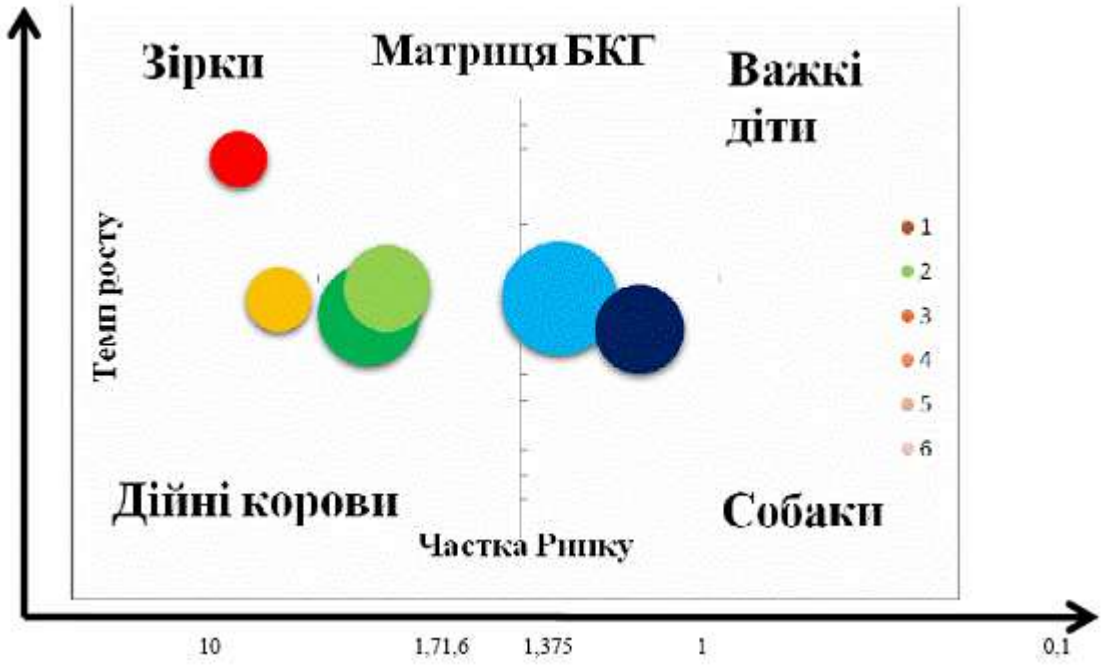


Рис. 1.9 Матриця БКГ

Цікавим прикладом може слугувати модель компанії SHELL (модель Shell/DPM). В основі методу лежить удосконалена матриця DPM (Direct Policy Matrix), яка є різновидом матриці МакКінсі. Дана матриця може застосовуватись на будь-якій фазі життєвого циклу товару. Її параметрами є галузева привабливість (загальний критерій оцінки стану і перспектив галузі і конкурентоспроможність підприємства (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Матриця Shell/DPM

Привабливість ринку	Конкурентоздатність: Низька	Середня	Висока
Висока	Збільшити об'єм виробництва або закрити бізнес	Стратегія посилення конкурентних переваг	Стратегія лідерства в даному бізнесі
Середня	Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво	Продовжувати бізнес з обережністю	Стратегія зросту
Низька	Стратегія згортання бізнесу	Стратегія часткового згортання	Стратегія генерації готівки

У сучасних умовах ринкової економіки, кожне підприємство стикається з завданням оцінки своєї конкурентоспроможності. Для підсилення своєї конкурентної позиції, кожен бізнес шукає найбільш ефективні методи оцінки та розробляє стратегії для її підвищення. У сучасних умовах, оцінка конкурентоспроможності є важливою необхідністю для успішного функціонування промислових підприємств на ринку. Цей процес виявлення сильних і слабких сторін підприємства дозволяє максимально покращити його діяльність та розкрити його потенційні можливості.

Отримати найбільш повну інформацію щодо конкурентного положення підприємства на цільовому ринку можна, використовуючи комбінацію декількох методів оцінки. Наприклад, такий підхід може включати аналіз SWOT для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз; PEST-аналіз для оцінки політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів; модель Портера для аналізу конкурентного середовища та ідентифікації конкурентних сил; методи оцінки якості та вартості послуг для зрозуміння конкурентного переваги; а також експертні оцінки, опитування споживачів, аналіз ринку та конкурентів тощо. Комбінація цих методів дозволяє отримати більш об'єктивну та комплексну картину конкурентної ситуації підприємства.

РОЗДІЛ ІІ
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Нова Пошта»

2.1 Сучасні тенденції розвитку галузі поштового зв'язку України

Поштовий зв'язок є одним із важливіших складових інфраструктури будь-якої держави. Він є значущим економічним механізмом у кожній країні. Навіть з урахуванням швидкого розвитку електронних засобів зв'язку, фінансових послуг та логістики, пошта залишається надійним засобом комунікації для більшості українців.

Сучасний ринок поштових та логістичних послуг стрімко розвивається. Зростання його зумовлене ростом нових приватних компаній-вантажоперевізників.

Звичайно, послуги поштового зв'язку відіграють значну роль для України, яка, маючи вигідне географічне розташування, може розвивати перспективний ринок транзиту поштової логістики для країн ЄС. Ключовою передумовою для вступу України на світовий ринок послуг поштового зв'язку є Угода про асоціацію між Україною та ЄС.

Для виконання угоди, яка передбачає наближення законодавства України у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг до права ЄС, уряд прийняв «Стратегію імплементації положень директив Європейського Союзу у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг («дорожню карту»)» у серпні 2018 року.

У листопаді 2022 року Верховна Рада прийняла Закон (проект № 4353) «Про поштовий зв'язок», який гармонізує законодавство України з правовими актами Європейського Союзу у сфері надання послуг поштового зв'язку за допомогою імплементації положень Директиви 97/67/ЄС.

Коли мова йде про ключових учасників на ринку поштової логістики, важливо відзначити, що кілька років тому «Нова Пошта» вперше здійснила

ривок і випередила минулого лідера, яким була «Укрпошта». Особливо вражаючим стало лідерство «Нової Пошти» під час пандемії COVID-19, коли зросла кількість замовленнь на послуги доставки різних вантажів та споживчість онлайн-торгівлі.

Систему послуг поштового зв'язку утворюють наступні елементи (рис. 3.1.):

Рис.2.1 Складові елементи системи поштового зв'язку

Серед основних тенденцій на ринку поштових послуг, що впливають на сьогоднішній попит і визначають перспективи його розвитку, варто виділити інформатизацію суспільства та економіки, зростання значення інтернет-торгівлі та інших онлайн-бізнесів, поширення електронного документообігу, а також глобалізацію та лібералізацію ринку послуг зв'язку.

За оцінками фахівців компанії «Всеукраїнський поштовий сервіс», структура ринку поштових послуг виглядає наступним чином: 20% займає складська логістика, 30% припадає на передпоштову підготовку (комплектація, упаковка та оформлення документації), 35% становить доставка упакованих матеріалів, а до 15% - обробка вхідної кореспонденції та посилок.

"Укрпошта" і "Нова Пошта" представляють собою двох головних конкурентів на логістичному ринку в Україні. Вони займаються як великими, так і дрібними перевезеннями, обслуговуючи як корпоративних клієнтів, так і приватних осіб. Постійна конкуренція сприяє підвищенню якості обслуговування та швидкості доставки в обох компаніях. Швидкі темпи зростання "Нової Пошти" примусили "Укрпошту" здійснити повний ребрендинг у 2017 році. Наразі "Укрпошта" активно виходить за межі старих стандартів, переходячи до рівня національної служби доставки, яка готова до сучасних вимог та потреб.

Поміж конкурентів двох найбільших підприємств у сфері поштової доставки також варто відзначити «Meest» та «Justin». Розглянемо основні характеристики кожного з цих сервісів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Особливості сервісів підприємств поштової галузі України

Характеристика	«Нова Пошта»	«Укрпошта»	«Justin»	«Meest»
Кількість відділень	Більше 7100	Більше 11700	Більше 800	Більше 1100
Швидкість доставки	Від 2-х годин по місту	Від 1-го дня по місту	Від 2-х годин по місту	Від 5-ти годин по місту
API (програмний інтерфейс для оформлення замовлень в системі оператора)	+	+	+	+
Наявність поштоматів	+	-	-	+
Чат-бот	+	+	+	+

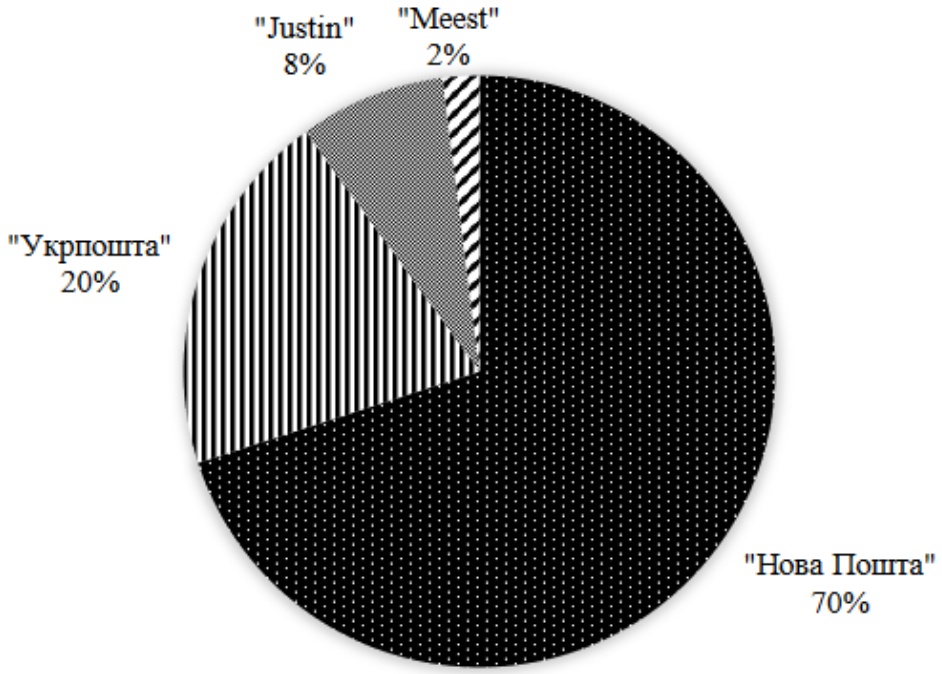
Усі сервісні компанії мають своїх чат-ботів та API, що дозволяють користувачам відстежувати замовлення та виконувати різноманітні операції через особистий кабінет на їхніх веб-сайтах або у додатках. Проте, тільки «Нова Пошта» та «Meest» пропонують поштомати.

Щодо швидкості доставки, «Justin» та «Нова Пошта» відзначаються найвищими показниками. За кількістю відділень перевагу має «Укрпошта», проте вона поступово зменшує цю кількість, оскільки витрати на утримання їх є значними. Це підтверджується зменшенням кількості відділень у невеликих

населених пунктах та селах упродовж останніх років з метою оптимізації власних витрат.

Отже, серед усіх підприємств у даній галузі, ТОВ "Нова Пошта" виділяється як найбільш прогресивне за функціоналом власного сервісу та масштабами діяльності.

На протязі війни, ТОВ «Нова Пошта» виявилася неперевершеним лідером на ринку доставки. За 2021 рік виручка компанії зросла на 23%, до 20,8 мільярда гривень, а чистий прибуток збільшився в 2,6 рази: до 2,6 мільярда гривень. У той же період українці надіслали через «Нову Пошту» 372 мільйони посилок (+14%).



Діаграма 2.1 Приблизні частки ринку поштової галузі підприємств в 2022 р.

Частка ринку, що належить «Новій Пошті», складає 65%, в той час як її головний конкурент, колишня монополістична «Укрпошта», має 25%. Компанія Meest контролює менше 3% ринку. Частка «Нової Пошти» ще більша – 70–75% у порівнянні з 15–20% у «Укрпошти», 5–10% у Justin, та 1–3% у Meest (діагр. 2.1).

У 2021 році ТОВ "Нова Пошта" скоротила середню швидкість доставки у півтора рази, до 23 годин. На 2022 рік компанія розширила бюджет розвитку з 3 мільярдів до 5 мільярдів гривень. Планувалося збільшити мережу поштоматів удвічі, до 25000, та кількість відділень на 10%, до 11000.

Перевізник Justin, що є частиною Fozzy Group, має понад 800 відділень, розташованих у магазинах мережі: Сільпо, Fozzy та Фора, по всій країні. Термін доставки залежить від вибору, від 2 до 48 годин. Для організації доставки товарів з інтернет-магазину через Justin потрібно укласти угоду. Оформлення посилок проводиться через особистий кабінет, а також передбачена можливість інтеграції через API. Крім того, Justin пропонує своїм партнерам спільні акції, рекламу у соціальних мережах, на сайті та інших комунікаційних каналах.

Крім того, підприємство пропонує широкий спектр додаткових послуг, а саме: огляд товару при отриманні посилки в поштоматі, кур'єрський забір зручно для клієнта, пересилання кількох посилок у одній для забезпечення більш ефективної доставки, безкоштовну зміну персональних даних одержувача (прізвище, ім'я, по батькові або номер телефону) та розширені терміни безкоштовного зберігання посилок (до 10 днів).

Meest - це міжнародний поштово-логістичний оператор, який має відділення і поштомати в 1100 населених пунктах по всій Україні. У Києві та містах-сателітах розташовано понад 550 поштоматів у радіусі 500 метрів один від одного. Для початку роботи з доставкою через інтернет-магазин з Meest, потрібно подати заявку на встановлення поштомату, отримати лист-підтвердження на електронну пошту і зв'язатися з менеджером з супроводу для підписання договору про співпрацю. Середня вартість доставки становить 35-40 гривень. Питання оплати доставки - відправник чи отримувач - вирішується зазначеним інтернет-магазином.

Стан конкурентного середовища визначається факторами, які на нього впливають. Детально дослідимо конкурентне середовище, в якому функціонує

ТОВ «Нова Пошта», за допомогою моделі Портера та методу експертних оцінок.

Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища ми використали 3-х бальну шкалу: 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали – сильний вплив.

За результатами експертної оцінки конкурентних сил розрахуємо коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність ТОВ «Нова Пошта»:

$$Квплив = 0{,}2 \times I_{нк} + 0{,}2 \times I_{тз} + 0{,}2 \times I_{пок} + 0{,}2 \times I_{пост} + 0{,}2 \times I_{к}$$

Таблиця 2.2

Аналіз впливу п’яти сил конкуренції на конкурентну позицію ТОВ «Нова Пошта»

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1.Поява нових конкурентів	Рівень вхідного бар’єра	Економія на масштабах збуту		+	
		Рівень фінансових інвестицій	+		
		Система постачання	+		
		Ступінь диференціації послуг	+		
		Залучення постійних покупців		+	
	Реакція існуючих конкурентів	Відсутність активної маркетингової політики	+		
		Висока інноваційна активність			+
		Слабка конкурентна боротьба		+	
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів ($I_{нк}$)				**1,6**	
2.Поява нових тенденцій на ринку поштових послуг з аналогічними пропозиціями	Вплив аналогів	Перевагу отримує послуга з нижчою ціною			+
		Тенденція до реалізації дешевшого та менш якісного виробництва		+	
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		+	
	Протизаконна імітація	Поява великої кількості дубльованих аналогів		+	
Середнє значення сили впливу товарів-замінників ($I_{тз}$)				**2,25**	
	Вплив покупців на кон’юнктурні	Високий ступінь організації споживачів		+	

3. Конкурентна сила споживачів	позиції підприємства	Висока мінливість вподобань споживачів по відношенню до якості послуг підприємства			+
	Торговельна сила споживачів	Інформаційна обізнаність споживачів		+	
		Чутливість до цінових аспектів		+	
		Схильність до змін в виборі			+
Середнє значення сили впливу покупців ($I_{пок}$)			**2,4**		
4. Конкурентна сила постачальників	Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	Можливості підприємства у виборі постачальника			+
		Тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків	+		
		Низька вартість переходу до іншого постачальника			+
	Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	Відсутність власних оборотних коштів	+		
		Нестача складських приміщень	+		
Середнє значення сили впливу постачальників ($I_{пост}$)			**1,8**		
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнений показник інтенсивності конкуренції			+
		Наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів			+
		Сильними конкурентами є невеликі ринки	+		
		Диференціація виробництва		+	
	Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	Вдале місце розташування підприємства			+
		Відсутність дослідження діяльності конкурентів	+		
		Досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг		+	
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами ($I_к$)			**2,14**		

Для досліджуваного підприємства цей коефіцієнт склав:

$К_{вплив}$ = 0,2 *1,6 + 0,2 *2,25 + 0,2 * 2,4 + 0,2 * 1,8+ 0,2 * 2,14 = 2,038

Результати розрахунку коефіцієнтів загального впливу зовнішнього середовища, які знаходяться в діапазоні від 2.0 до 2.5, вказують на диференційовану продукцію на ринку, складність процесу входу та виходу з нього, а також на можливість підприємств впливати на ціноутворення.

Далі, проаналізуємо яким чином воєнні дії вплинули на ринок поштових послуг в Україні, та саме на діяльність ТОВ «НоваПошта» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні аспекти впливу політичної ситуації в країні на ринок поштових послуг

Аспект	Характеристика впливу
Логістична діяльність	Ускладнення доставки через небезпеку на дорогах, зруйновану інфраструктуру та окупацію територій.
Попит на послуги	Зростання потреби в доставці гуманітарної допомоги і товарів першої необхідності, але зниження попиту на менш критичні послуги через економічну нестабільність.
Зміна географії доставки	Тимчасова недоступність певних регіонів, адаптація маршрутів та логістичних схем.
Витрати на безпеку	Додаткові витрати на бронювання транспортних засобів, страхування вантажів, заходи безпеки для співробітників та клієнтів.
Гуманітарні та соціальні ініціативи	Активна участь у доставці гуманітарної допомоги, підвищення соціальної відповідальності та зміцнення репутації.
Інновації та адаптація	Впровадження нових технологій для оптимізації логістики, збільшення автоматизації процесів, розширення цифрових сервісів.

Тобто, вплив воєнних дій на ринок поштових послуг, створив як нові виклики, так і можливості для ТОВ "Нова Пошта". Компанія змушена адаптуватися до нових умов, збільшуючи свою гнучкість та інноваційність для забезпечення стабільної роботи та підтримки клієнтів.

Отже, ринок поштової логістики України головним чином представлений чотирма найбільшими підприємствами галузі: АТ "Укрпошта", ТОВ "Нова Пошта", ТОВ "Делівері", ТОВ "Торговий дім «Міст Експрес». Проте, лідерські позиції утримують АТ "Укрпошта" та ТОВ "Нова Пошта", два найбільших підприємства у сфері поштової галузі.

Протягом останніх років ТОВ "Нова Пошта" стало більш адаптованим до потреб ринку, посиливши свої позиції і виходячи на лідерство в галузі. У той же час, АТ "Укрпошта" залишається найбільшим підприємством у галузі з найбільшою кількістю відділень і значними фінансовими ресурсами завдяки статусу державного підприємства.

2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова пошта» – одна з найвідоміших та найпопулярніших українських служб швидкої доставки, яка має мережу відділень як в Україні, так і в Європі. Заснована у 2001 році, ця приватна компанія була офіційно зареєстрована 19 січня 2001 року. Статутний капітал становить 4 654 075 гривень. Директором є Олександр Миколайович Бульба. Юридична адреса підприємства: Україна, 03026, місто Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1.

Компанія налічує близько 11 тисяч відділень і 13 тисяч поштоматів по Україні, а також має 19 відділень у найбільших містах Польщі та одне відділення у Вільнюсі, Литва. Вона планує розширити свою присутність у Німеччині, Чехії та інших країнах Європи.

Компанія здійснює транспортно-експедиторську діяльність, надає поштові, логістичні та супутні послуги як фізичним, так і юридичним особам. Основною перевагою компанії є сервіс експрес-доставки документів, вантажів, бандеролей та грошових переказів, причому у 2021 році середня швидкість доставки скоротилась до 23 годин.

Місія компанії полягає в забезпеченні легкої доставки для кожного клієнта – до відділення, поштомату або за адресою. Нова Пошта доставляє посилки до 168 країн світу. Для досягнення цієї мети команда «Нова Пошта» впроваджує та удосконалює нові продукти і послуги, орієнтуючись на світові стандарти та кращий міжнародний досвід. Окрім відправки та отримання посилок і вантажів, у відділеннях «Нова Пошта» можна замовити додаткові послуги, розроблені з урахуванням побажань клієнтів.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» розгалужена (рис. 2.2). Кожен підрозділ є самостійним, але безпосередньо взаємопов'язаний з іншими підрозділами організаційної системи підприємства. Результати роботи кожного підрозділу апарату управління оцінюються за показниками, які відображають виконання ними своїх цілей і завдань. По кожній підсистемі

формується «ієрархія» послідовності та правил роботи, яка охоплює всю організацію від верху до низу.

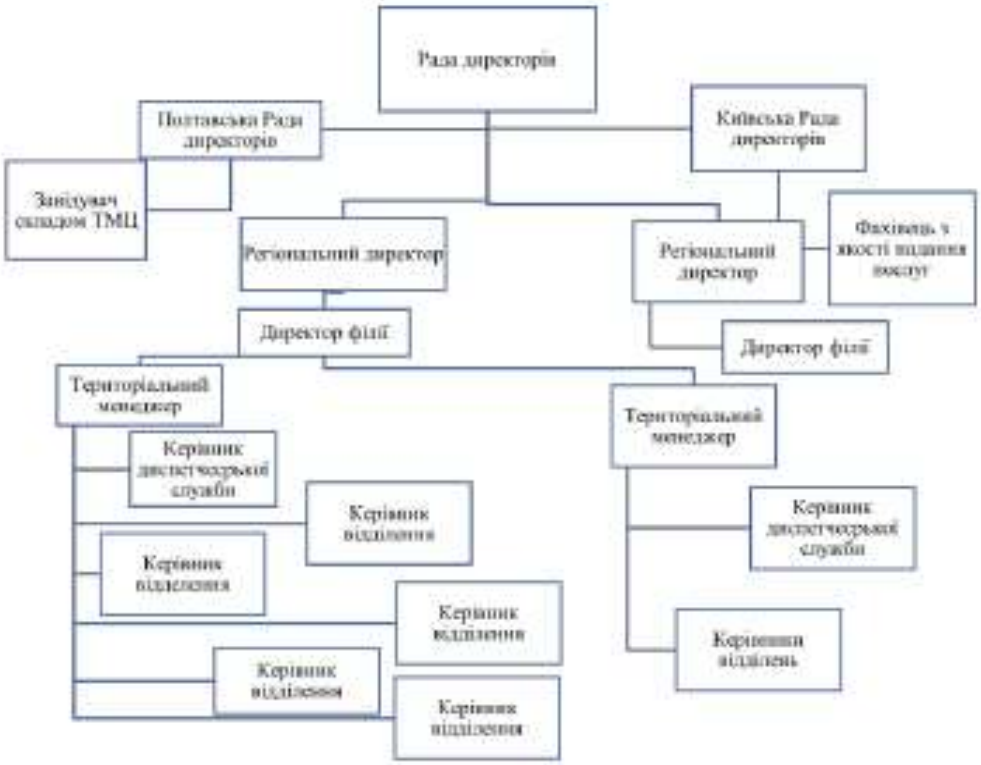


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» надає повний спектр логістичних послуг як для бізнесу, так і для приватних осіб. До групи входять як українські, так і зарубіжні компанії, зокрема Нова Пошта, NovaPay та Nova Poshta Global.

NovaPay є небанківською фінансовою установою, що розвиває власну міжнародну платіжну систему NovaPay, в рамках якої здійснюються грошові перекази.

Nova Poshta Global розвиває міжнародну партнерську мережу, щоб надавати клієнтам послуги з експрес-доставки не тільки в Україні, але й за кордоном (рис. 2.3).

Рис. 2.3 Група ТОВ «Нова пошта»

Дані, наведені на рис. 2.4 та на рис. 2.5 свідчать про стрімке розширення компанії та відповідно збільшення обсягів вантажоперевезень, що особливо стає помітним з 2019 року. Динаміку частки ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштових послуг України в 2012-2021 рр. наведено на рис. 2.6.

Рис. 2.4 Динаміка кількості відправлень ТОВ «Нова Пошта»

Рис. 2.5 Динаміка кількості відділень ТОВ «Нова Пошта»

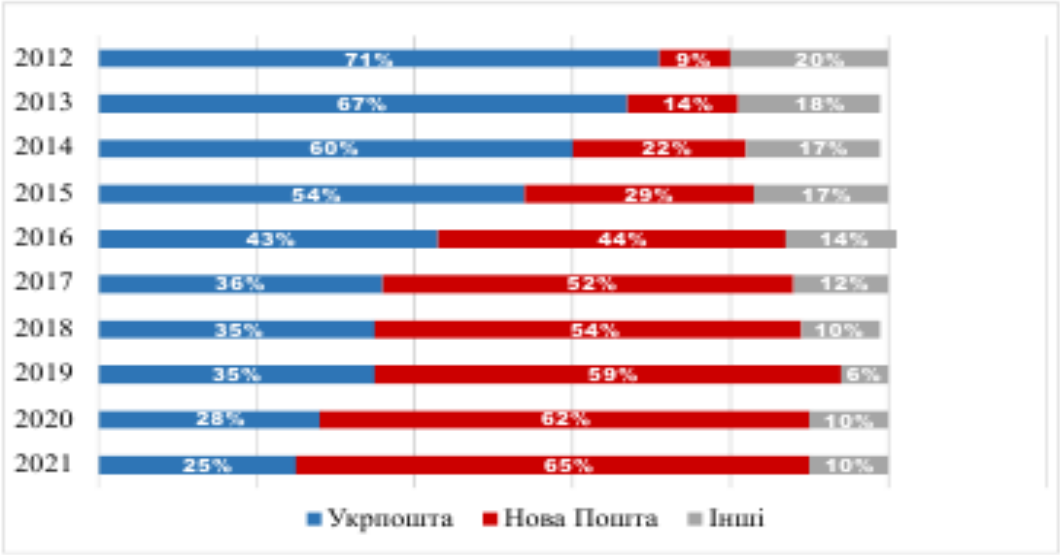


Рис. 2.6 Частка ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштових послуг України за 2012-2022 рр.

Починаючи з 2014 року, на ринку поштових послуг України спостерігається значне зростання компаній-конкурентів АТ «Укрпошта», включаючи ТОВ «Нова Пошта». Зокрема, з 2016 року вона відзначилася досягненням частки ринку на рівні 44%, що порівняно з АТ «Укрпошта». Успіх компанії обумовлений низкою факторів, таких як ретельно продуманий сервіс, впровадження інноваційних рішень, наявність зручних додатків та, що не менш важливо, прискорення термінів доставки, крім того, було забезпечено і міжнародну доставку та власну платіжну систему.

Як свідчать дані на рис. 2.7, у 2021 році найбільша частка переказів у межах України була здійснена через систему Nova Pay, яка складала 46%. Поштові перекази АТ «Укрпошта» займали 19%, а 13% переказів були здійснені за допомогою системи «Фінансовий світ». Решту частки займали менші гравці ринку.

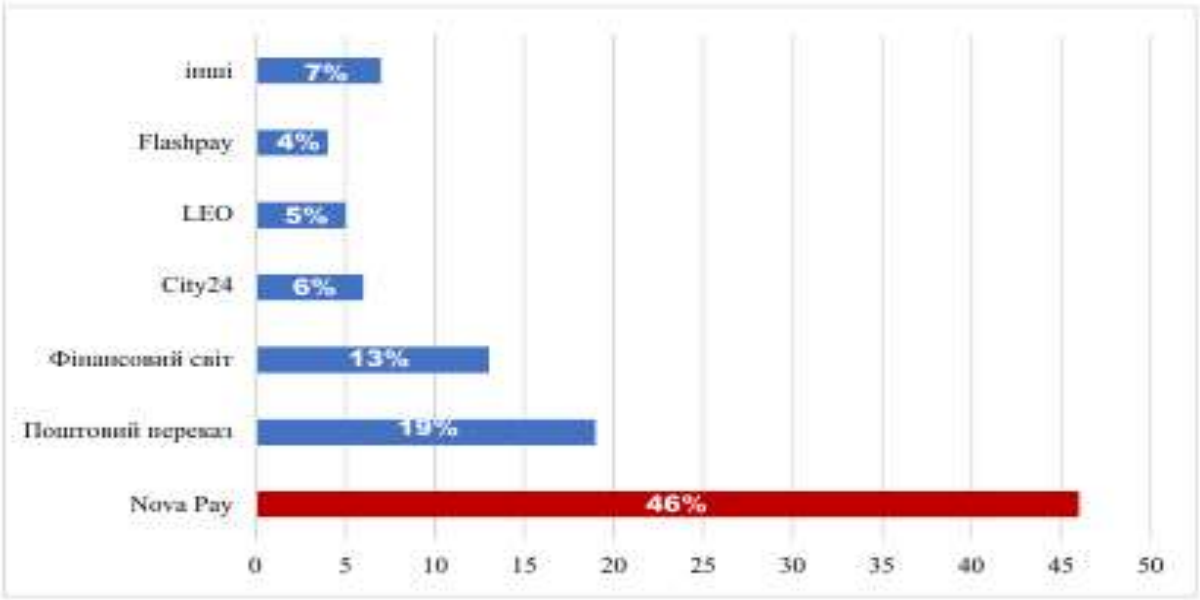


Рис. 2.7 Розподіл сум переказів здійснених через системи грошових переказів у межах України за 2021 рік (у розрізі систем)

Далі проведемо аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр. (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр

Показники	2020	2021	2022	Абс. відхил. (2022-2020)	Відн. відх. (2022-2020), %
1	2	3	4	5	6
Чистий доход від реалізації продукції, тис.грн.	16,902,857	20,843,502	23,687,034	6,784,177	40.14
Виробнича собівартість, тис.грн.	12,877,086	16,441,004	19,276,532	6,399,446	49.70
Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	4,025,771	4,402,498	4,410,502	384,731	9.56
Адміністративні витрати, тис.грн.	1,469,141	1,923,703	1,673,172	204,031	13,89
Витрати на збут, тис.грн.	416,263	561,844	439,130	22,867	5,49

Інші операційні витрати, тис.грн.	768,703	508,590	481,061	-287,642	-37.42
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис.грн.	1,538,307	1,611,195	2,513,307	975,000	63,38
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподатковування, тис.грн.	1,090,142	2,794,933	2,390,352	1,300,210	119,27
Чистий прибуток, тис.грн.	991,292	2,600,320	2,135,960	1,144,668	115,47
Необоротні активи, тис.грн.	108,324	104,440	76,808	-31,516	-29,09
Оборотні активи, тис.грн.	188,871	236,988	422,210	233,339	123,54
Запаси, тис.грн.	188,221	224,395	417,444	229,223	121,78
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	678,593	704,235	968,844	290,251	42,77
Грошові кошти, тис.грн.	917,065	827,839	673,522	-243,543	-26,56
Власний капітал, тис.грн.	4,654	4,654	4,654	0	0
Довгострокові зобов’язання, тис.грн.	1,241,240	2,443,924	2,325,523	1,084,283	87,35
Поточні зобов’язання, тис.грн.	157,392	127,205	187,798	30,406	19,32
Валюта баланса, тис.грн.	7,300,383	13,508,795	15,754,920	8,454,537	115,81

Економічні показники у періоді з 2019 по 2021 рік відзначаються значним покращенням фінансових результатів підприємства. Зокрема, спостерігається збільшення чистого доходу компанії на 18,1%, собівартості реалізованої продукції на 21%, чистого прибутку на 61,8% та власних оборотних коштів на 39,2% (рис. 2.8). Показники рентабельності наведені на рисунку 2.9.

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ "Нова Пошта" підтверджують, що підприємство здатне вчасно виплатити свої короткострокові зобов'язання. Величина розрахованих показників знаходиться в межах норми, що свідчить про те, що підприємство має достатньо швидколіквідних активів для покриття платіжних вимог. Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності ТОВ «Нова Пошта» наведено на рис. 2.10.

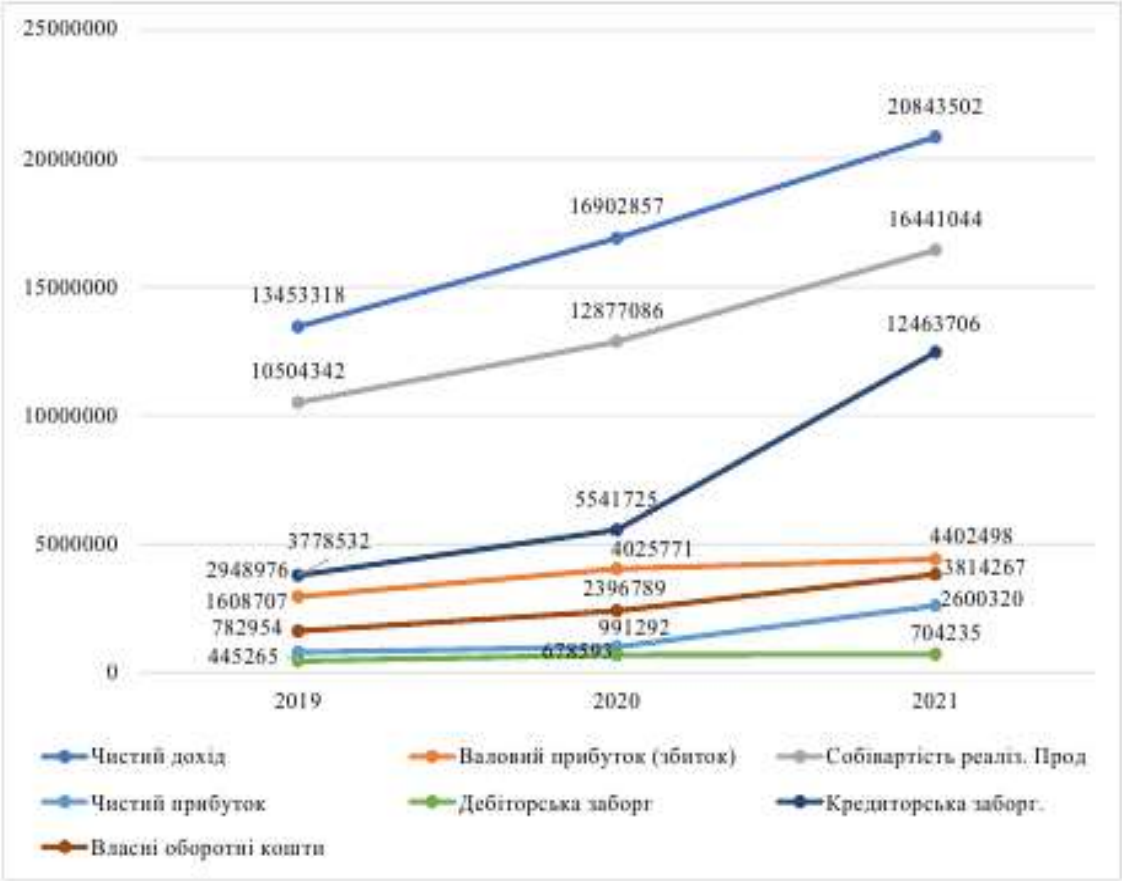


Рис. 2.8 Економічні показники ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр.

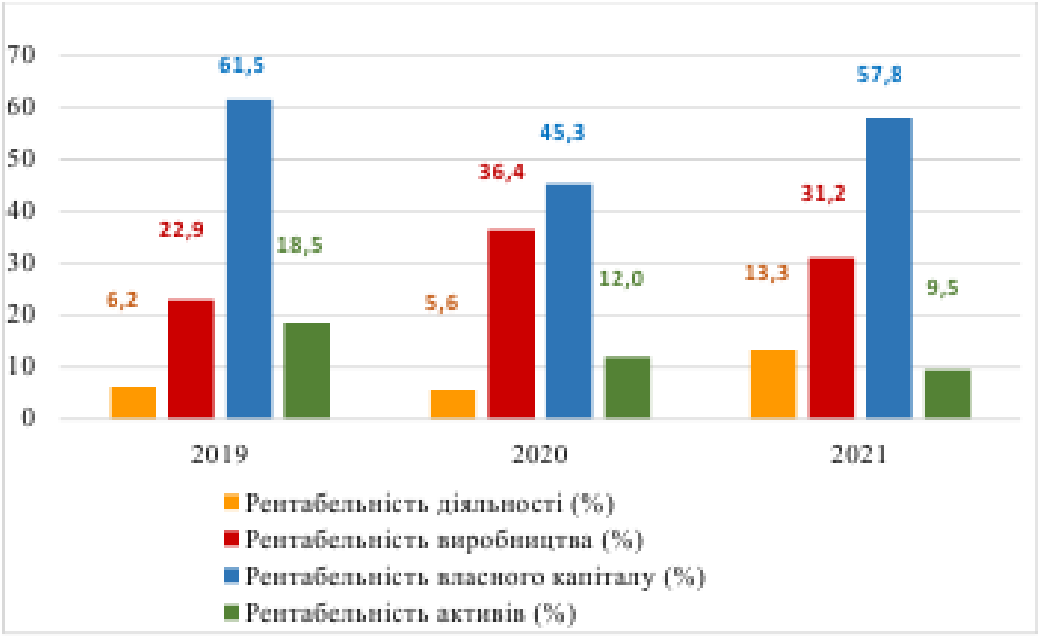


Рис. 2.9 Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр.

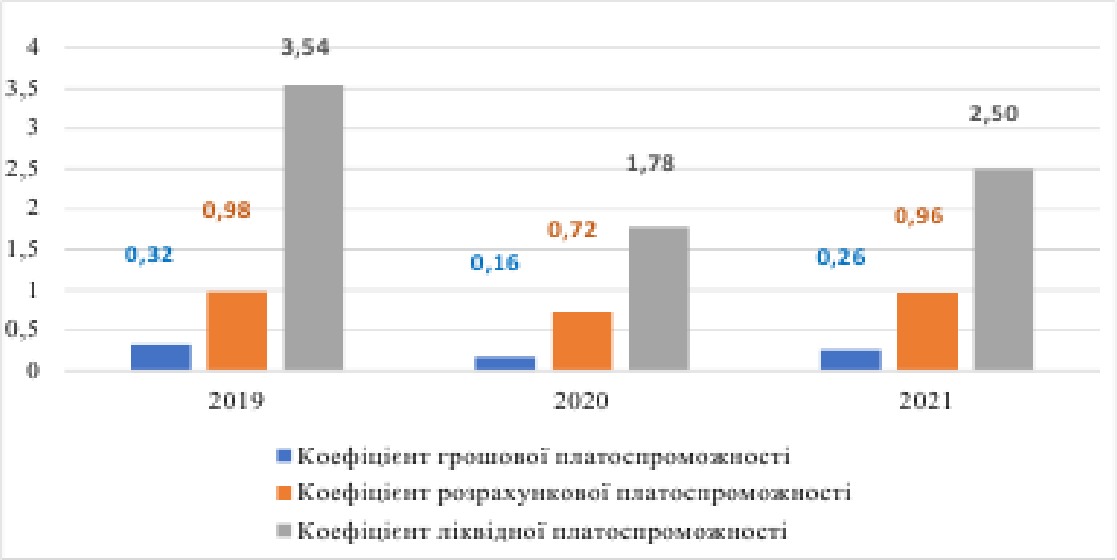


Рис. 2.10 Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр.

За результатами опитування щодо діяльності ТОВ "Нова Пошта", проведеного за допомогою Google Forms і враховуючи думки 50 респондентів, ми отримали наступні показники якості обслуговування (табл. 2.5).

Згідно з проведеним дослідженням, показник NPS, який відображає готовність рекомендувати компанію, виріс з 83% у 2021 р. до 85% у 2023 р. Індекс задоволеності обслуговуванням CSI (Service Satisfaction Index) також покращився з 8,4 балів до 8,6 з 10 можливих. В середньому посилки доставлялися на 50 хвилин швидше.

Таблиця 2.5

Показники якості обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Одиниця виміру	Значення			
		2021	2022	2023	Відхилення 2023/2022
Вантаж без пошкоджень	%	92,3	93,1	94,2	1,1
Вантаж без втрат	%	95,2	93,2	94,1	0,9
Своєчасно до відділення	%	95,7	96,2	97,1	0,9
Своєчасно до дверей	%	93,5	94,1	95,2	1,1
Своєчасно забраний вантаж	%	92,3	93,1	94,2	1,1
CSI Задоволеність сервісом	Бали з 10	8,2	8,4	8,6	0,2
NPS Готовність рекомендувати	%	83,5	84,3	85,2	0,9

ТОВ "Нова Пошта" впроваджує екологічні проекти відповідно до Цілей сталого розвитку, орієнтованих на різні напрями (рис. 2.11).

Рис. 2.11 Ключові напрями екологічних проектів ТОВ «Нова Пошта»

Проведений аналіз показав, що ТОВ "Нова Пошта" успішно утримує лідируючі позиції на ринку поштових послуг України і активно розвиває свою мережу. Компанія доповнює свої досягнення новими сервісами, прискореними термінами доставки та обробки замовлень, інноваційними логістичними рішеннями та проектами, спрямованими на покращення екологічної стійкості.

2.3 Оцінка стану конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Надалі проведемо оцінку стану конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Найбільшими конкурентами ТОВ «Нова Пошта» є АТ «Укрпошта», ТОВ «Justin», ТОВ «Delivery» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика конкурентів ТОВ «Нова Пошта»

Критерії	Нова Пошта	Укрпошта	Justin	Delivery
Кількість точок взаємодії	22700	11960	448	475
Сегментація	eCommerce; C2C; B2B; B2C			
Top of mind, %	99	91	30	32
Розрахунок вартості доставки за однакових умов (грн)	95	75	65	67
Термін доставки (дні)	1-2	2-1	2-3	2-3
Інтернет-доступ	Сайт; Додаток; Чат-бот			
Рейтинг додатку (Google play)	3,7	2,5	2,1	4,3

Проаналізувавши конкурентне середовище, можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» займає стабільну позицію на ринку і є конкурентоспроможною логістичною компанією. Серед її переваг: розгалужена мережа відділень, високий рівень обслуговування, широкий асортимент послуг, оперативна доставка та зручний, орієнтований на клієнта сервіс.

Top of mind сервіс дозволяє аналізувати думки споживачів та оцінювати цільову аудиторію. За результатами діагностики даних можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» займає перше місце в свідомості населення. Це значною мірою впливає на вибір нових клієнтів щодо користування її послугами.

Наступним кроком аналізу ТОВ «Нова Пошта» є ADL – аналіз. ADL - аналіз, розроблений компанією Arthur D. Little, використовується для оцінки життєвого циклу галузі та позиції компанії в цьому циклі. За допомогою цього аналізу ми зможемо прийняти обґрунтовані рішення щодо інвестицій у нові технології, розширення мережі, розвиток нових послуг та вдосконалення існуючих. Також, АДЛ аналіз надасть змогу керівництву ТОВ "Нова Пошта" прийняти стратегічні рішення, спрямовані на довгостроковий успіх і стійкий розвиток у конкурентному середовищі, особливо в умовах змін, викликаних війною.

У табл. 2.7. представлено результати аналізу ADL для ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.7

ADL – аналіз ТОВ «Нова пошта»

Послуга	Рівень зрілості галузі, ринку, сегменту	Конкурентна позиція оператора на ринку	Рекомендації
Посилки	Стадія росту	Сприятлива	✓ Стратегія очікування. ✓ Інвестування у найбільш ✓ перспективні та прибуткові проекти. ✓ Цілі щодо зростання продажів: рівний зростанню ринку
Доставка вантажу	Стадія зрілості	Домінуюча	✓ Стратегія утримання частки ринку. ✓ Рівень інвестицій: скорочувати, тільки на утримання частки рику; ✓ Конкурентні переваги: зберігати на існуючому ринку.
Підйом вантажу на поверх	Стадія старіння	Нестійка	✓ Стратегія скорочення затрат та ✓ підготовка виходу з ринка. Інвестиції відсутні.
Зберігання вантажу	Стадія зрілості	Слабка	✓ Стратегія: або інвестувати і розвивати конкурентні переваги, або доцільно буде піти з ринку.
Переказ коштів, в т.ч. платежі	Стадія росту	Сприятлива	✓ Стратегія вичікування. Чекати ✓ сприятливої ситуації для швидкого захоплення частки ринку. ✓ Вибіркове інвестування у проекти здатне значно посилити конкурентні переваги компанії на ринку фінансових послуг. ✓ Конкурентні переваги: зміцнювати існуючі якості товару чи послуги. ✓ Цілі щодо зростання продажів: рівний зростанню ринку.

Відповідно до результатів проведених досліджень, представлених в табл. 2.7 діяльність ТОВ «Нова пошта» спрямована на стратегію очікування, за відсутності чіткої взаємодії всередині організації, можуть бути втрачені важлива інформація та є висока ймовірність прийняття неправильних управлінських рішень, а це може призвести до погіршення відносин з партнерами та до зниження лояльності споживачів.

Для оцінки рівня розвитку операторів поштового зв'язку, таких як ТОВ «Нова Пошта», АТ «Укрпошта» та ТОВ «Делівері», застосуємо метод експертних оцінок, представлений у таблиці 2.8. Оцінювання проводилося незалежними експертами за 5 бальною шкалою. 1 бал – найнижчий, 5 балів – найвищий.

Таблиця 2.8

Експертна оцінка конкурентоспроможності операторів поштового зв'язкуУкраїни

Складові конкурентних переваг	Оператори поштового зв'язку		
	ТОВ «Нова Пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Делівері»
Рівень послуг	4	3	3
Абонентська база	4	5	3
Дохід	4	3	3
Тарифи	4	5	3
Сервіс	4	3	4
Інноваційні технології	5	4	4
Додаткові послуги	5	3	4
Акції	3	4	4
Оцінка:	4,71	4,29	4,0

Проаналізувавши табл. 2.8 можна із чіткою впевненістю сказати, що найбільш конкурентоспроможним оператором поштового зв'язку України на сьогоднішній день є компанія ТОВ «Нова пошта». На другому місті є АТ «Укрпошта».

Таблиця 2.9

Зважена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» щодо конкурентів

Критерії оцінки	Вага	ТОВ «Нова Пошта»		ПАТ «УкрПошта»		ТОВ «Делівері»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Рівень обслуговування	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Абонентська база	0,15	4	0,6	5	0,75	3	0,45
Дохід	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Тарифи	0,1	4	0,4	5	0,5	3	0,3
Сервіс	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Інноваційні технології	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Додаткові послуги	0,1	5	0,5	3	0,3	4	0,4
Акції	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Зважений рейтинг оцінки конкурен-ті	1,00	-	4,15	-	3,75	-	3,45

Шкала оцінки: нижча - 1, вища – 5

Тобто, найгостріша конкуренція існує між ТОВ «Нова Пошта» та ПАТ «Укрпошта», який є домінуючим оператором поштового зв'язку в сегменті надання універсальних послуг (90–95%) (рис.2.12)

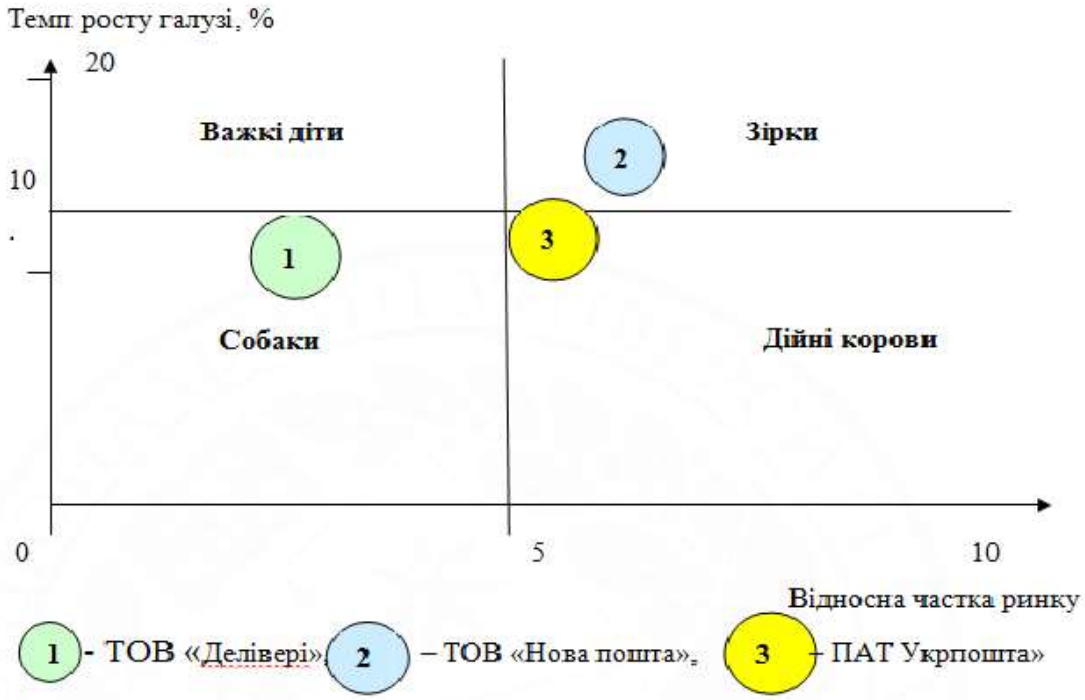


Рис. 2.12

Аналіз структури ринку показав, що компанія "Нова Пошта" віднесена до сегменту "Зірки" і є одним з провідних гравців у галузі поштового зв'язку. У даному періоді АТ "Укрпошта" присутня у двох сегментах ринку - "Дійні корови" та "Зірки". Підтримуючи свій рівень прибутковості, вона зберігає існуючих клієнтів та поступово розширює свою частку на ринку. Компанія "Делівері" знаходиться у сегменті "Собаки". Незважаючи на те, що для її діяльності не потрібні великі капіталовкладення, протягом тривалого періоду на ринку вона не змогла завоювати симпатію споживачів і поступається конкурентам за всіма показниками. У той же час "Нова Пошта" наразі є лідером на ринку поштових послуг. Хоча ці послуги є унікальними у своєму роді, постійно проводиться їхня модифікація й вдосконалення.

Щоб залишатися конкурентоздатним і забезпечувати стійку конкуренцію, поштовий сектор повинен оновлюватися та орієнтуватися на

надання нових послуг, адаптованих до потреб суспільства, що наразі особливо актуально.

2.4 Напрямки удосконалення системи управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Нова Пошта» та оцінка ефективності запропонованих заходів

Для удосконалення системи управління конкурентоспроможністю будь якого підприємства, необхідно в першу чергу враховувати смаки споживачів. Для цього, на віртуальній платформі Instagram нами було проведено опитування серед 100 осіб, щоб визначити, що для них важливіше: зниження цін на продукцію чи підвищення якості обслуговування досліджуваного підприємства. Також для точнішої оцінки був доданий варіант «все влаштовує».

В опитуванні взяли участь люди віком від 19 до 45 років, які зазвичай користуються послугами доставки «Нова Пошта».

Рис. 2.12 Результати соціального опитування

15 осіб зі 100 вважають, що необхідно покращити якість послуг. Підвищення кваліфікації персоналу є важливим компонентом для підтримки високого рівня професіоналізму в очах споживачів. Одним із рішень може бути впровадження курсів та тренінгів для співробітників, а також розвиток здорової конкуренції та створення правильної атмосфери на підприємстві. Для підтримки робочого настрою працівників обов'язково мають бути введені перерви, обід та оплачувана понаднормова праця.

У таблиці 2.10 наведено перелік заходів для підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "Нова Пошта".

Таблиця 2.10

Заходи для підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "Нова Пошта"

1.	Організація регулярних тренінгів і семінарів з питань логістики, клієнтського обслуговування, технічних навичок та інших сфер, що стосуються діяльності компанії.
2.	Стимулювання співробітників до самостійного навчання і розвитку за допомогою онлайн-курсів, вебінарів та літератури.
3.	Впровадження програм наставництва, де більш досвідчені працівники допомагатимуть новачкам засвоювати професійні навички.
4.	Організація навчальних сесій з практичних навичок, таких як використання нових технологій, ефективне взаємодія з клієнтами та інші.
5.	Впровадження системи оцінки професійної діяльності співробітників та надання їм зворотного зв'язку для постійного зростання.
6.	Запрошення зовнішніх консультантів або фахівців для надання нових ідей та підходів у підвищенні кваліфікації персоналу.

Наступною нашою пропозицією є придбання та використання дронів для доставки посилок. Це може значно скоротити час доставки відправлень у важкодоступні або віддалені місця. Ця технологія може бути особливо корисною для доставки невеликих посилок, наприклад, з медикаментами, у великих містах або в сільській місцевості, в сірих зонах країни.

Робота дронів організована таким чином: відповідальний співробітник компанії приєднує вантаж до дрона та вмикає живлення. Електронна система дрона автоматично підключається до бази даних мережі доставки компанії і вибирає місце призначення. Після цього дрон самостійно генерує маршрут, базуючись на чотирьох типах даних, які відображені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Дані, необхідні для побудови маршруту для дрону

Місцевість	Дрони здатні розпізнавати та обходити такі перешкоди, як пагорби, лінії електропередач, дерева та будівлі.
Повітряний простір	Система будує маршрут таким чином, щоб уникати польотів поблизу аеропортів та урядових будівель.
Щільність населення	Дрони уникають польотів над територією шкіл та громадських площ.
Кліматичні умови	Умови поганої видимості можуть стати суттєвою перешкодою.

Залежно від програмного забезпечення, генерація маршруту може займати до 30–40 секунд, що є відносно швидким процесом. Після цього дрон злітає, доставляє вантаж (пакет відкріплюється автоматично) і повертається тим же маршрутом.

За оцінками фахівців, використання дронів допоможе скоротити час доставки на складних маршрутах. Наприклад, якщо замовлення потрібно доставити в два пункти, які знаходяться в одному напрямку і розділені кількома кілометрами, кур'єр може запустити дрон з посилкою до першого пункту, поки сам доставляє іншу посилку до другого пункту. Крім того, дрони підвищать ефективність вантажоперевезень і зменшать забруднення навколишнього середовища.

Оцінка екологічності дронів для доставки вантажів проводилася методом розрахунку вуглецевого сліду — кількості вуглекислого газу, що утворюється при виробництві електроенергії, яку споживають безпілотники на всіх етапах транспортування та для забезпечення їх роботи. При такому розрахунку слід враховувати тип джерел енергії, які використовуються у регіоні. Якщо енергія надходить з відновлюваних джерел (наприклад, з сонячних або вітряних електростанцій), кількість вуглекислого газу, що виробляється, значно нижча, ніж при отриманні енергії через спалювання вугілля.

Таблиця 2.12

Переваги та недоліки доставки вантажу за допомогою дронів

Переваги	Недоліки
Зниження транспортних витрат: терміни доставки скорочуються від двох до трьох днів, до кількох годин. До того ж, існує мнша ймовірність пошкодження вантажу під час доставки, оскільки політ дрона досить плавний.	Невелика вантажопідйомність: складає приблизно 15 кілограм, призводить до того, що дрони не можуть транспортувати великогабаритні вантажі.
Скорочення часу доставки: дрони доставляють товари до заданої точки за запланованим оптимізованим маршрутом, при цьому на них не впливає стан дорожнього руху. Споживачі можуть отримати товар менш ніж за 30 хвилин.	Обмеження часу автономної роботи: дрон може безперервно працювати близько 30 хвилин, що істотно обмежує радіус доставки. Для комерційного використання необхідно створювати цілу систему з дронів та станцій для них, щоб

	вони могли транспортувати товар на досить велику відстань.
Скорочення заторів на дорогах: багато компаній розглядають технологію дронів для виконання завдань доставки. Менше використання вантажних автомобілів та мікроавтобусів для доставки призведе до значного скорочення завантаженості доріг.	Конфідеційність: оскільки під час використання дрону застосовується GPS для визначення точного місця призначення, а також вбудована камера, яка дозволяє уникати перешкод під час транспортування та безпечно приземлитися, це може не влаштовувати певних споживачів, які будуть турбуватися про свою конфіденційність.
Зменшення забрудності навколишнього средовища: відомо, що доставка дронами зручніша, ніж вантажні автомобілі, а також ефективніша. Використання дронів різко скоротить викиди вуглецю, тим самим певною мірою буде захищати навколишнє середовище.	Безпечність після відвантаження: якщо під час кур'єрської доставки споживач має змогу отримати товар прямо в руки, то під час доставки дроном він залишає вантаж просто на галявині. Таким чином, не виключено, що його може забрати третя особа.

Загальна вартість дрону для доставки посилок варіюється від кількох сотень до кількох тисяч доларів США. Наприклад, прості дрони для невеликих посилок можуть коштувати від $200 до $1000. Однак більш потужні та функціональні моделі, здатні перевозити великі та важкі посилки на великі відстані, можуть коштувати від $1000 до $5000 і більше (табл. 2.14).

Таблиця 2.13

Характеристика типів дронів для доставки грузу

Тип дрону	Характеристика	Ціна
Мультироторний	4 ротири	
	Максимальне навантаження до 5 кг	200-1000 у.о.
	Максимальна відстань до 10 км	
	Час польоту до 30 хв	
Фіксованокрильцевий	Фіксовані крила	1000-5000 у.о.
	Максимальне навантаження до 20 кг	
	Максимальна відстань до 100 км	
	Час польоту до 2 годин	
Гексакоптер	6 ротарів	500-3000 у.о.
	Максимальне навантаження до 10 кг	
	Максимальна відстань до 20 км	
	Час польоту до 45 хв	
Гібридний	Змішана конструкція мультироторного та фіксованого крил	1500-8000 у.о.
	Максимальне навантаження до 15 кг	
	Максимальна відстань до 50 км	
	Час польоту до 1,5 годин	

Отже, ми пропонуємо закупити 100 дронів вартістю приблизно 300 доларів США (за один екземпляр), а також 100 планшетів. Також нам необхідно підготувати персонал. Планові витрати складуть (табл. 2.14)

Таблиця 2.14

Планові витрати на закупку дронів

Обладнання	Строк служби, роки	Амортизаційні відрахування, %	Вартість, тис. грн
Дрон	3	20	3130000
Планшет	3	10	347000
Всього			3477000

Окрім обладнання, нам необхідно підготовити персонал, який зможе користуватися закупленим обладнанням.

В табл. 2.15 наведено заплановані витрати на впровадження пропозиції доставки поштових вантажів за допомогою дронів.

Таблиця 2.15

Витрати на впровадження пропозиції доставки поштових вантажів за допомогою дронів

Заходи	Бюджет, тис.грн
1. Інвестиційні витрати:	**3527700**
1.1 Покупка устаткування та його налаштування	3477000
1.2 Підготовка персоналу	50000
2. Поточні витрати:	**23657800**
2.1 Витрати на заробітну плату (на рік)	2040000
2.2 Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%)	448800
2.3 Амортизація (на рік)	305400
2.4 Матеріальні витрати	20723600
2.5 Інші поточні витрати	140000
Витрати разом:	**27184800**

Припустимо, що впровадження доставки безпілотниками дозволить підвищити прибутковість за рахунок зниження логістичних витрат на 3% завдяки зменшенню транспортних витрат та скороченню часу доставки.

Для проведення обчислень показників прибутковості проекту. Іншими показниками, які будуть враховані в розрахунках, є зростання прибутковості та підвищення рівня рентабельності діяльності від 0,8% до 1,2%.

Впровадження дронів сприятиме підвищенню основних економічних та соціальних показників, а також покращенню інноваційної активності.

Розрахунок прогнозу зростання обсягу прибутку від реалізації запропонованого проекту наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Розрахунок доходу від надання послуг доставки вантажу дронами

Показник	Приріст доходу
% від абсолютного значення чистого доходу від надання послуг	0,5
Всього, тис. грн	36735,714*0,5% = 18367,8

Планові значення поточних витрат наведено в таблиці 2.17

Таблиця 2.17

Планові значення поточних витрат

Показник/період	Роки		
	2025	2026	2027
Усього поточних витрат, у т.ч.:	23352,4	25254,8	32342,4
матеріальні витрати	20723,6	21890,2	28332,5
витрати на оплату праці	2040,0	2335,4	2815,2
нарахування (22%)	448,8	513,8	619,3
амортизація	305,4	305,4	305,4
інші витрати	140,0	210,0	270,0

Фінансові результати запропонованого проекту наведено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Фінансові результати запропонованого проекту

Показники	Роки			Разом
	2025	2026	2027	
Чистий дохід від надання послуг по доставці вантажу дронами	25715,0	29438,5	35486,7	90640,2
Повна собівартість послуг по доставці вантажу дронами	23657,8	27083,5	32647,8	83389,1
Поточні витрати, в т.ч.:	23352,4	25254,8	32342,4	80949,6
Амортизація	305,4	305,4	305,4	916,2
Прибуток до оподаткування	25087,8	28720,4	34620,7	88428,9
Чистий прибуток	20572	23550	28389	72511
Чистий грошовий потік	20877,4	23855,4	28694,4	
Коефіцієнт дисконтування	0,8065	0,6504	0,5245	
Дисконтований чистий грошовий потік	16837,4	15514,2	15044,6	
Рентабельність, %	8,8	9,3	9,5	

В загальному висновку, чистий дохід від надання послуг по доставці вантажу дронами підприємства ТОВ «Нова Пошта» після впровадження доставки безпілотниками за перші 3 роки зросте на 90640,2 тис. грн. Для оцінки ефективності інвестицій використаємо наступні показники:

– чистий приведений дохід (NPV);

– період окупності інвестицій (PP);

– індекс рентабельності (PI);

– внутрішня ставка прибутковості (IRR).

Розрахуємо чистий приведений дохід (NPV) за формулою:

$$NPV = \text{ЧГП} - \text{ІВ}$$

де ЧГП – сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації проекту;

ІВ – сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту.

Розрахуємо індекс рентабельності (PI) за формулою:

$$\text{PI} = \frac{\text{ЧГП}}{\text{ІВ}}$$

Розрахуємо період окупності інвестицій (PP) за формулою:

$$\text{PP} = \frac{\text{ІВ}}{\overline{\text{ЧГП}}}$$

де $\overline{\text{ЧГП}}$ – середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проекту.

Формула для розрахунку внутрішньої ставки прибутковості (IRR):

$$IRR = \sqrt[n]{\frac{\text{ЧГП}}{\text{ІВ}}} - 1$$

Схема грошових потоків від впровадження проекту доставки пошти безпілотниками наведена в табл. 2.19 Чинники впливу: залучення нових технологій та розширення асортименту послуг.

Для розрахунку чистого грошового потоку (ЧГП) необхідно скористатися наступною формулою:

ЧГП = чистий прибуток + амортизація

$ЧГП_{2025}$= 20572 + 305,4 = 20877,4

$ЧГП_{2026}$=23550+305,4=23855,4

$ЧГП_{2027}$=28389+305,4=28694,4

$ЧГП_{разом}$=20877,4+23855,4+28694,4=73427,2

Далі розрахуємо NPV при ставці 24%:

2025 рік:

$$\frac{20877,4}{(1+0.24)^1} = \frac{20877,4}{1.24} = 16837,42$$

2026 рік:

$$\frac{23855,4}{(1+0.24)^2} = \frac{23855,4}{1.5376} = 15514,22$$

2027 рік:

$$\frac{28694,4}{(1+0.24)^3} = \frac{28694,4}{1.907424} = 15044,62$$

Загальна NPV = 16837,42+15514,22+15044,62 = 47396,26

Розрахуємо індекс рентабельності (PI):

PI = 47396,26/35277,0 = 1,34

Оскільки індекс рентабельності становить 1,34, що більше за 1, це свідчить про те, що проєкт є прибутковим. Іншими словами, кожна інвестована гривня приносить 1,34 гривень доходу. Такий показник свідчить про високу рентабельність проєкту.

Розрахуємо період окупності інвестицій (PP):

PP = 35277,0/47396,26 = 0,74

Оскільки PP становить 0,74 роки, це означає, що початкові інвестиції окупляться за 8 місяців. Отже, зважаючи на обчислений період окупності

інвестицій, можна зробити висновок, що цей проєкт є привабливим для інвестування завдяки швидкому поверненню вкладених коштів і низькому ризику.

Далі, розрахуємо внутрішню ставку прибутковості (IRR):

IRR = 23,7 %

IRR у 23,7 % вказує на достаній рівень рентабельності проекту. Це означає, що запропонований нами проект з доставлення вантажу за допомогою дронів принесе значний прибуток в порівнянні з початковими інвестиціями.

Далі занесемо всі розрахунки в зведену таблицю (табл. 2.19)

Таблиця 2.19

Оцінка економічної ефективності інвестиційного проекту на 2025-2027 рр.

Показники	Прибуток до нововведень	Прибуток після нововведень		
		2025	2026	2027
1. Чистий дохід від надання послуг по доставці вантажу дронами	18983,9	25715,0	29438,5	35486,7
2. Поточні витрати	17127,6	23352,4	25254,8	32342,4
3. Прибуток до оподаткування	18563,8	25087,8	28720,4	34620,7
4. Рентабельність послуг, %	6,5	8,8	9,3	9,5

Згідно даних з таблиці 2.19, індекс прибутковості проекту впровадження доставки пошти або посилок дронами на ТОВ «Нова Пошта» становить 1,34 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 8 місяців. Внутрішня норма рентабельності – 23,7 %. Проект вважаємо доцільно реалізовувати для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження нами було зроблено наступні висновки:

1. Детально проаналізовано сутність та характеристики конкурентоспроможності підприємницьких суб'єктів. Визначено основоположників теорій конкурентоспроможності підприємства, таких як М. Портер, А. Сміт, Т. Ман, Д. Рікардо, Д. Робінсон, Д. Аджемоглу, А. Маршал, Й. Шумпетер, Г. Хамел, К. Прахалад, Ф. Гаєк, М. Туган-Барановський. Розкрито поняття конкуренції, конкурентних переваг, конкурентного потенціалу, конкурентного статусу. Описано мету, завдання, об'єкти та суб'єкти конкурентоспроможності підприємства, а також зовнішні та внутрішні фактори впливу і переваги. Детально розглянуто методи оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства за допомогою моделі М. Портера, SWOT та PEST-аналізів, методу ефективної конкуренції та методу експертних оцінок.
2. За результатами аналізу стану поштової галузі ми дійшли до висновку, що ринок поштової логістики України головним чином представлений чотирма найбільшими підприємствами галузі: АТ "Укрпошта", ТОВ "Нова Пошта", ТОВ "Делівері", ТОВ "Торговий дім «Міст Експрес». Проте, лідерські позиції утримують АТ "Укрпошта" та ТОВ "Нова Пошта", два найбільших підприємства у сфері поштової галузі. Вплив воєнних дій на ринок поштових послуг, створив як нові виклики, так і можливості для ТОВ "Нова Пошта". Компанія змушена адаптуватися до нових умов, збільшуючи свою гнучкість та інноваційність для забезпечення стабільної роботи та підтримки клієнтів.
3. Проведений фінансово-економічний аналіз показав, що економічні показники у періоді з 2019 по 2023 рік відзначаються значним покращенням фінансових результатів підприємства. Зокрема, спостерігається збільшення чистого доходу компанії на 18,1%, собівартості реалізованої продукції на 21%, чистого прибутку на 61,8% та власних оборотних коштів на 39,2%

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ "Нова Пошта" підтверджують, що підприємство здатне вчасно виплатити свої короткострокові зобов'язання. Величина розрахованих показників знаходиться в межах норми, що свідчить про те, що підприємство має достатньо швидколіквідних активів для покриття платіжних вимог.

4. Аналіз структури ринку показав, що компанія "Нова Пошта" віднесена до сегменту "Зірки" і є одним з провідних гравців у галузі поштового зв'язку. У даному періоді АТ "Укрпошта" присутня у двох сегментах ринку - "Дійні корови" та "Зірки". Підтримуючи свій рівень прибутковості, вона зберігає існуючих клієнтів та поступово розширює свою частку на ринку. Компанія "Делівері" знаходиться у сегменті "Собаки". Незважаючи на те, що для її діяльності не потрібні великі капіталовкладення, протягом тривалого періоду на ринку вона не змогла завоювати симпатію споживачів і поступається конкурентам за всіма показниками. У той же час "Нова Пошта" наразі є лідером на ринку поштових послуг. Хоча ці послуги є унікальними у своєму роді, постійно проводиться їхня модифікація й вдосконалення.
5. Нашою пропозицією для підвищення конкрентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» є придбання та використання дронів для доставки посилок. Це значно скоротить час доставки відправлень у важкодоступні або віддалені місця. Ця технологія може бути особливо корисною в сучасних умовах для доставки невеликих посилок, наприклад, з медикаментами, у великих містах або в сільській місцевості, в сірих зонах країни. Індекс прибутковості проекту впровадження доставки пошти або посилок дронами на ТОВ «Нова Пошта» становить 1,34 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 8 місяців. Внутрішня норма рентабельності – 23,7 %. Проект вважаємо доцільно реалізовувати для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Пахомов Ю.М., Лук'яненко Д.Г. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі: навч. посіб. Київ, 1997. 237 с.

2. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.

3. Тридід О.М. Організаційно–економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2002. 364 с.

4. Lamben J.-Zh. Market-oriented management: strategic and operational marketing : monograph. Palgrave Macmillan, 2007. 496 p.

5. Портер М. Конкуренція: моногр. 2-ге вид. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.

6. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй : монографія. Київ: Наш формат, 2018. 736 с.

7. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу: монографія. Київ: Видавничий дім «Києво–Могилянська академія», 2011. 242 с.

8. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy/ Harvard business review. 2008. 24 – 41 p. URL: http://www.hbr.org/

9. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

10. Туган–Барановський М.І. Основи політичної економії: монографія. Львів, 2003. 628 с.

11. Про захист економічної конкуренції: Закон України, редакція від 26.12.2002 р. № 2210-III. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210–14#Text

12. Michael E. Porter Competitive Advantage : monograph. NY, 1985. chapter 1. 32 p.

13. Бєляєва Н.С. Економічні науки. Методи оцінки та роль ланцюжка цінностей при формуванні конкурентного потенціалу промислового підприємства: стаття. Київ: Вісник Хмельницького національного університету №4, Т. 2, 2013. С. 43–52.

14. Орєхова К.В. Моделювання впливу факторів фінансової безпеки на конкурентний статус машинобудівних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2017. № 14. С. 114–119.

15. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред.. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

16. Гаєк Ф. Шлях до рабства : монографія. Київ : Ціна держави, 2016. 208 с.

17. Аджемоглу Д., Робінсон Д. Вузький коридор. Держави, суспільство і доля свободи: монографія. Київ: Наш формат, 2020. 479 с.

18. Інноваційні технології управління підприємством: моногр. / І.О. Кузнецова, А.Р. Златова, В.В. Горбатюк, та ін.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2023. – 200 с.

19. Сучасні технології управління: (монографія) / За заг.ред. д.е.н., проф. Кузнецової І.О., к.е.н., доц. Балабаш О.С. – Харків: «Діса плюс», 2023. – 320 с.

20. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг. ред. д.е.н., проф. І.О. Кузнецової - Харків: «Діса плюс», 2023. - 430 с.

21. Данчева О.М. Інноваційний розвиток підприємств в Україні: сучасний стан та перспективи. «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали шостої міжнар. наук.–практ. конф., 28–29 вересня 2023 р. – відпов. За випуск д.е.н., проф. Кузнецова І. О. – Одеса – 324 с.

22. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ : ДАККК і М, 2006. 160 с.

23. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. № 2. С. 15–21.

24. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Львів: Компакт–ЛВ, 2005. 304 с.

25. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. Дис. канд. екон. наук: 08.06.02. Харків, 2001. 19 с.

26. Піддубний І.О. Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. - 264 с.

27. Fayol A. General and industrial management: monograph. London, 1954. 148 p.

28. Adizes I. K. Management/mismanagement styles: monograph. Adizes Institute. 1st edition. 2004. 236 p.

29. Завадський Й.С. Менеджмент. Київ: Українсько–фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. Т. 1. 543 с.

30. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.